

用“事业的尺子”丈量干部

李 健

用好干部是为了干好事业。新修订的《党政领导干部选拔任用工作条例》鲜明提出了“事业为上、人岗相适、人事相宜”的原则，树立了新时代干部选拔任用的风向标，省委组织部着力构建“五突出五强化”选人用人机制，强调要“因事择人、人岗相适”。是否有利于党和人民的事业，既是一把评判干部履职成效的尺子，也是一把检验干部队伍建设成效的尺子。

为了什么选人？把政治的标尺立起来，量准干部政治表现的“长宽高”。

习近平总书记指出：“我们挑选优秀干部，千条万条，第一条就是看是否对党忠诚。”这就需要我们

把政治标尺立在选用干部的第一道关口，量准干部政治表现。

把刻度指标具体化，解决“用什么量”的问题。我们体会，政治标准不是抽象的，而是具体的。镇江围绕政治忠诚、政治定力、政治担当、政治能力、政治自律五个方面，设置了具体形象的“五看 24 问”指标。基层干部反映，“五看 24 问”用可观可感的“刻度”标出了干部的政治表现，就像尺子量身高、磅秤称体重一样，高矮胖瘦很形象、很直观。

坚持程序为上，解决“怎么量”的问题。我们建立“个人检+群众议+领导评+组织审”的“四步走”程序，先由干部对照 24 项指标逐条自我检测，然后开展干部群众民主评议，接着由党委（党组）主要负责同志对“体检对象”进行测评，最后由组织综合分析研判，形成“体检报告”。这种自下而上、由内而外的检测，就像 B 超、CT 一样，对干部进行了全方位的“政治扫描”。

注重结果运用，解决“量出来怎么办”的问题。查出政治表现的“病灶”，不是揭干部的“伤疤”，而是要区别对待、对症下药，防止“纤芥之疾”变成“心腹大患”。去年以来，我们完成了 1034 名市管领导干部的“政治体检”，其中“优秀”93 人，“健康”910 人，“亚健康”31 人。在“优秀”中，选出了 30 名“新时代新担当新作为”干部典型；“健康”的鼓励保持并继续努力，“亚健康”的谈话提醒、关心关爱、限期整改。

怎么样选人？把发展的标尺立起来，让事业长流水不断线。

事业发展永远在路上。领导班子和干部队伍建设也要紧跟事业发展的步伐，既让各级班子和队伍始终跑在事业的前面，又让干部成长的每一步都走稳走好。

要像抓经济发展规划一样抓干部队伍建设规划。我们体会，一个地区经济发展要“一张蓝图绘到底”，干部队伍建设也要“一张蓝图绘到底”。首先，要把供求关系弄清楚。在供给侧，把人头状况摸清楚，不仅弄清年龄、学历等“数字结构”，更要弄清特长、性格等“能力结构”；在需求侧，把岗位需求摸清楚，不仅弄清楚退下来多少、转出去多少这种“静态需求”，更要弄清新时代、新要求带来的“动态需求”。在此基础上，科学编制具体量化的干部队伍建设规划，每年推进到什么地步、完成哪些指标，都要很明确。其次，要把刚性落实抓到位。要坚决防止“一个将军一道令”“书记一动，各事重弄”的现象，探索建立干部队伍规划年审制度，强化对规划执行的进度、质量的督查和检查，一步一步抓好规划兑现。规划执行，

五年看三年，三年看头年，一定要抓好规划的起步阶段，推动“强制入规”。

要像布局产业项目一样布局干部梯队。我们感到，抓产业项目时，成熟项目有税收，在建项目有投资，储备项目有潜力，经济就能持续健康发展。干部队伍建设也是如此，要构建“少将”“中坚”“老师”梯次接续、层次分明的干部梯队。要以储备产业项目的力度储备年轻干部。在以往的实践中，选拔年轻干部急拿现用的现象比较普遍，容易形成两种弊端。第一种弊端是，这一任领导重视就抓一抓，那一任领导不重视就放一放，导致干部队伍不是细水长流的“缓流”，而是某些年龄段成了“急流”，某些年龄段又成了“断流”。第二种弊端是，平时不了解干部，仅凭一次性竞争选拔，容易以考定人、以印象定人，甚至降格以求。为此，应该按照近期可使用、中长期培养等梯次，建立年轻干部库，把年轻干部使用融入日常、抓在经常。要以推进重点产业项目的力度大胆使用年轻干部。要敢于把年轻干部放到岗位上去试水，如果不行，可以及时“召回调整”。对于通过实践检验确实优秀的年轻干部，要敢于破格使用。

要像栽培庄稼一样跟踪培养干部。庄稼成长得好，靠天靠地靠耕耘；干部成长得好，靠天靠地靠自己，这里的天就是组织，地就是人民群众。对干部的培养不是一时一事，要全过程跟进育管。要抓好系统培训。组织上对干部要及时“补钙补钾”“添氮加磷”，着眼每个成长阶段最缺什么、最需要什么，为干部补充最急需的能力素质。要重点培养“一把手”后备干部。“一把手”队伍是“庄稼地”里的重点苗子，必须提前谋划，超前培养。要把干过下一级正职的、干过同级副职的等类型的干部纳入培养视野，每年进行专门的考察考核、分析研判，有效蓄起“一把手”队伍的一池活水。要储备专业型干部队伍。专业干部是来源最窄、成长最慢的“庄稼”，除了培养，更重要的还是储备。2017年以来，我们制定“3个100”标准，构建了紧缺专业型人才库、国企“百名红领”人才库、事业单位高潜力人才池。

选什么样的人？把岗位的标尺立起来，使干部用得像、干得好。

骏马能历险，犁田不如牛；坚车能载重，渡河不如舟。要用岗位的标尺个性化地量准每个干部，让岗位和干部相互匹配、同频共振、共同发展。

要画得像。知人识人自古就是天下第一难事，必须下真功夫、实功夫。要通过“谈”走近干部。广谈、真谈、深谈，往往能摸到实情、听到真话、看准干部。2017年以来，我们连续两年与市管领导干部谈心谈话达1905人次，一批被忽略的干部进入组织视野，一批优秀的干部得到了提拔重用。要通过“听”评判干部。群众的眼睛是雪亮的，口碑很能反映出干部的真实情况。2017年，在考核年轻干部过程中，各个方面都反映一名从机关交流过来的乡镇正职素质较高。经过慎重考察，将其提拔到市级机关副职岗位上。要通过“看”了解干部。从干部的简历、经历入手，看他干过哪些岗位，做过哪些事情，不仅看干了什么，还要看干成了什么。有一名从县区副处级岗位交流到市级机关的干部，有比较丰富的基层经历和工作成绩，在市级机关怕放不开手脚，市委将他重用到辖区常委岗位。

要用得好。“好马配好鞍”，干部使用要像裁缝做衣服一样反复衡量比对，让干部走上最“合身”的岗位。把最优秀的人用到最关键的岗位。好钢要用在刀刃上，越是重要的岗位越是需要综合素质高的干部。比如地方党委“一把手”，统筹党政军民学，统抓工农商建服，统管生老病死残，选配时要慎之又慎、层层比选，做到好中选优、优中配强。最懂行的人用到最专业的岗位。专业的干部干专业的事，既成就了事业，也成就了干部。2017年，市金融办主任岗位空缺，我们感到一定要配一个懂行的“硬把式”，最终市委从金融系统引进1名资深副行长，该干部任职后为全市改善金融生态环境、解决复杂疑难问题作出了积极贡献。最有潜力的人用到最锻炼人的岗位。挑夫看肩膀，干部看担当。有潜力的干部就像长势好的树苗，不能养在温室，必须经历风雨才能见彩虹。比如，2016年，我们考虑一名年轻干部能力强、潜力大，市委将他选派到艰苦边疆地区支援建设，三年过去了，该名干部在经历磨炼、摔打后，素质更加全面、能力更

加过硬了。

要考得准。水不激不跃，人不激不奋。要把考得准作为推动干部比着干的手段，浓厚干事氛围。2017年以来，我们在全市开展“一创六争”活动，即县处级领导班子争创“忠诚团结创新担当好班子”，辖市区党政正职争当“发展富民好搭档”，市级机关部门“一把手”争当“服务基层好班长”，乡镇（街道、园区）正职争当“扎根一线好先锋”，市属国有企业正职争当“转型升级好标兵”，市管事业单位正职争当“又红又专好行家”，所有副职领导干部争当“勇于担当好帮手”，两年评选出29个好班子、121名好干部。